

Р. М. Карамов

ПРОЦЕССНОЕ УПРАВЛЕНИЕ. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ СТРОИТЕЛЬНЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ

В данной статье представлены рассуждения о процессном управлении. Рассмотренные проблемы требуют детальной проработки и дальнейшего изучения. В статье представлена модель совместной работы нескольких управленческих подходов, данная идея послужит основой для диссертационного исследования. Выявленные результаты должны помочь строительному кластеру выйти на передовое место в российской экономике и составить конкуренцию на международном строительном рынке.

Ключевые слова: *управление бизнес-процессами, владелец процессов, компетенции, управление талантами, производственная организация, управление строительством.*

This article presents arguments about process management. Considers the problems require detailed study in the future. The article presents a model coordination of diferent management approaches, this idea can be the basis for dissertation research. Revealed results should help the construction cluster become a leader in the Russian economy and it can enter in the international construction market.

Keywords: *business process management, process owners, competencies, talent management, organization performance, construction management.*

Существует множество методов повышения эффективности деятельности предприятия. Одним из современных методов является процессное управления. Преимущество процессного подхода состоит в непрерывности управления, которое он обеспечивает на стыке отдельных процессов в рамках их системы, а также при их комбинации и взаимодействии.

При применении внутри системы менеджмента качества такой подход подчеркивает важность:

- понимания требований и соответствия им;
- необходимости рассмотрения процессов с точки зрения добавления ценности;
- достижения результатов в рабочих характеристиках процессов и эффективности;
- постоянного улучшения процессов, основанного на объективном измерении [1].

Процессный подход совершенствует организационную производительность и оперативность, снижает издержки, ускоряет производственный цикл, улучшает отношения с заказчиками и получение новых заказов (D. Tuček and M. Hrabal).

Процессный подход в России пока еще не получил такого распространения, как в корпоративном секторе западных стран. Но в последнее время интерес российских компаний к описанию и совершенствованию своих бизнес-процессов растет (А. В. Собакарева).

В России, так же как и в мире существуют определенные проблемы по внедрению процессного управления на предприятии. Особое внимание следует уделить строительной отрасли. В отличие от других отраслей промышленности в строительной сфере существует ряд особенностей, которые могут оказать существенное влияние на внедрение процессного управления в строительных компаниях и строительных холдингах.

Строительные проекты характеризуются имманентной сложностью, разнообразием и нестандартизированным методом их производства. Для региональных строительных компаний основной особенностью, которую следует учитывать при внедрении процессного управления, является: территориальная удаленность. Строительные объекты располагаются в значительной степени удаленности от головного офиса, производственного цеха или завода бетонных изделий. Например, офис и производство располагаются в одном регионе РФ, а строительная площадка в другом. В связи с чем возникают проблемы: доставка материальных и людских ресурсов непосредственно к месту приложения труда, обеспечение непрерывного потока информации между всеми подразделениями, координация в принятии управленческих решений. При этом необходимо поддерживать быстрые темпы и соблюдать сроки строительства в условиях сильнейшей конкуренции, что особенно актуально в нестабильной экономической ситуации.

В новой российской экономике немаловажными факторами при внедрении процессного управления являются: человеческий ресурс, его ментальность и особенности становления бизнеса в России. В отличие от западных стран, где капитализм развивался не одно столетие, в нашей стране бизнес-отношения развиваются с оглядкой на западные страны, но по своему сценарию. Поэтому при внедрении процессного управления необходимо исследовать и учитывать характерные особенности российской бизнес-этики.

Что же нужно для успешного внедрения процессного управления в российской строительной отрасли? На первом этапе требуется определить необходимо ли это для предприятия, есть ли у компании средства и время на работу в этом направлении. Несомненно, процессное управление подходит не для всех компаний. Зарубежный опыт подсказывает, что процессное управление наиболее эффективно (зарекомендовало себя, существует определенная методология по внедрению) в компаниях численностью от 300 до 1000 человек. Для компании численностью сотрудников больше 1000 человек необходимо учитывать особенности организационной структуры и занимаемой отрасли (ведение хозяйственной деятельностью).

Далее следует определить цели, которые преследует компания при внедрении процессного подхода. Стоит ли конечный результат вложенных усилий? Многие компании тратили время, силы на совершенствование организационной структуры, но не приходили к кардинальным результатам. Во многих компаниях внедрение процессного управления срывали сами работники. Процессный подход подразумевает нововведение: новые функции к конкретному работнику, выполнение большего количества задач за те же деньги. Руководители структурных подразделений часто несерьезно относятся к задаче высшего руководства по внедрению процессного управления. Ведь все изменения в организации должны происходить без отрыва от основного производства, что налагает большую ответственность на руководство подразделений. Процессный подход требует огромных усилий на первоначальном этапе, необходимо разработать и внедрить новые принципы управления и механизмы принятия решений. Расписать инструкции для персонала, определить ответственных лиц и обеспечить контроль над выполнением поставленных функций.

Для крупных региональных компаний строительной отрасли основные пункты для разработки процессного подхода следующие:

- создание теоретических и методологических материалов: свод правил, описание регламентации процессов, взаимосвязи их между собой, цели и задачи. Все разделы должны соответствовать существующим нормативно-правовым актам РФ в сфере качества строительных работ (пожалуй, самый объемный блок);
- для успешного результата стоит оценить и выявить ожидаемые риски и проблемы, охарактеризовать и разделить их по критерию значимости, принять соответствующие меры по их устранению;
- мотивационные программы для персонала (денежная или иная), учитывая потребности и особенности понятия «русский человек»;
- информационные программы и программное обеспечение для непрерывной передачи данных между всеми подразделениями компании, а так же связь строительный объект — головной офис.

Существует множество проблем, связанных с внедрением процессного управления. Крупные строительные компании, работающие во многих регионах России, имеют сложную производственную структуру. Множество объектов строительства, сложная система логистики и связи филиалов требуют кардинально нового подхода к управлению компанией. Процессный подход необходимо интегрировать в хозяйственную деятельность предприятия, при этом учитывать положительные качества других систем управления и объединить их в единый управленческий подход. Сведем основные научные подходы к управлению в таблицу и обозначим основные задачи каждого подхода:

Таблица

Научные подходы к управлению организациями (А. М. Платонов)

Структурный подход	Функциональный подход	Процессный подход	Проектный подход
Кто делает?	Что делает?	Как делает?	Как достичь результата?
Управление по структурным элементам (бюро, отделам, департаментам, и т. д.) через должностных лиц	Управление по функциям и функциональным областям (службам, отделам, цехам, бригадам)	Управление бизнес-процессами	Управление проектом

Одним из главных и трудоемких производственных процессов является делопроизводство, которое в большинстве своем подчиняется единым схемам и принципам. В него входит: управление отделами, взаимосвязь подразделений, документооборот и т. д., в этой области для получения максимальной продуктивности возможно применение процессного подхода, который оптимизирует работу и повысит скорость обмена информацией и принятия решений.

Для достижения максимальной продуктивности в организационной деятельности необходимо одновременно ответить на четыре главных производственных вопроса (см. табл.). Например: в рамках одного проекта используется процессный подход (планирование, организация, контроль, координация, учет и анализ), а в управлении проектами используется проектный подход с элементами процессного подхода, а на строительном производстве (непосредственно на строительной площадке) используется функциональный подход. Примерная схема производственной деятельности одного обособленного подразделения при совместной работе разных управленческих подходов представлена на рис. 1.

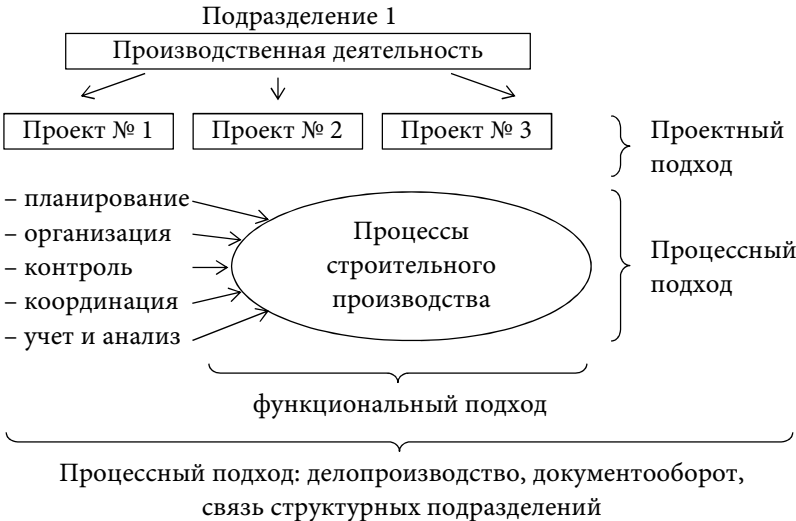


Рис. 1. Схема производственной деятельности при совместной работе разных управленческих подходов.

Под проектами подразумеваются: объекты строительства, инвестиционные программы и другие производственные элементы строительной фирмы.

Данное подразделение расположено в одном регионе страны и управляет N количеством проектов. В крупной компании может быть несколько отделов или филиалов в различной степени удаленности от центрального или головного офиса. Управление обособленными подразделениями и координация их работы, через должностных лиц, ведется с помощью структурного подхода. Но что касается делопроизводства, важную роль стоит отвести процессному управлению и созданию корпоративной сети INTRANET, которая позволит в кратчайшие сроки и без потерь осуществить передачу важной корпоративной информации.

Внедрение процессного управления — это сложный и трудоемкий процесс. Для успешного внедрения процессного подхода необходимо учитывать множество факторов. В компании, которая собирается внедрить процессный подход стоит оценить опыт предшественников и назначить специалиста по внедрению процессного подхода, который обладает соответствующими знаниями, опытом и пониманием процессов для эффективной работы. Данный специалист разрабатывает и корректирует методологию описания процессов, описывает и моделирует процессы в рамках существующей методологии, разрабатывает KPI (ключевые показатели эффективности) и методики их расчета. Для крупных специализированных компаний в рамках процессного подхода производится построение дерева целей и задач компании, связь с моделями бизнес-процессов, разработка BSC («Balanced Score-Card», система сбалансированных показателей).

Специалист по процессному управлению должен координировать работу всех отделов компании и прилагать усилия по обеспечению контроля качества выпускаемой продукции, работ и услуг по средством координации и контроля соответствующих специалистов. Специфика строительной отрасли заключается в особенностях конечного продукта, которым является готовый объект — здание или сооружение.

В данной статье представлены рассуждения о процессном управлении. Рассмотренные проблемы требуют детальной проработки и дальнейшего изучения. Исследования особенностей процессного управления в России будут представлены в диссертационном исследовании, выявленные результаты должны помочь строительному кластеру выйти на передовое место в российской экономике и составить конкуренцию на международном строительном рынке.

Литература

1. Рекомендации ИСО/ТК 176 Руководящие указания для малых организаций по внедрению системы менеджмента качества на основе ИСО 9001:2008 [Электронный ресурс]: ГОСТ Р 54985-2012. Введ. 01.02.2013. М.: Стандартинформ, 2012. Режим доступа: <http://dokipedia.ru/document/5149346>. (Дата обращения: 26.02.2015).
2. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь [Электронный ресурс]: ГОСТ ISO 9000-2011. Введ. 01.01.2013. М.: Стандартинформ, 2012. Режим доступа: <http://sk5-410-lib-te.at.urfu.ru/docs/d?nd=1200093424>. (Дата обращения: 26.02.2015).

3. Собакарева А. В. Процессный подход и мероприятия по устранению проблем его внедрения на российских предприятиях. СПб: СПбГУ, 2008. 5 с.
4. Huang W. Business Process Rules Management: Challenges and Solutions [Electronic resource]: dissertation / W. Huang; Stevens Institute of Technology. New Jersey, 2007. 176 p. Mode of access: <http://ezproxy.urfu.ru:2151/docview/304746587/abstract/C30E4B98975E4E06PQ/1?accountid=30419> (Date of access: 26.02.2015.)
5. Wong W.P., Ahmad NH., NasurdinAM., Mohamad MN. The Impact of External Environmental on Business Process Management and Organizational Performance // Service Business. 2007. Vol. 8, Issue 4. P. 559–586.
6. Brocke vom J., Mathiassen L., Rosemann M. Business Process Management // Business & Information Systems Engineering. 2014. Vol. 6, Issue 4. P. 189–189.
7. Bitkowska A. The Orientation of Business Process Management toward the Creation of Knowledge in Enterprises // Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries. 2015. Vol. 25, Issue 1. P. 43–57.
8. Tuček D., Hrabal M. The Role of Human Factor in Business Process Management Projects // Tomas Bata University in Zlín. 2010. P. 1–10.